

地域複業・ワーケーション・地方創生 テレワークをきっかけとした地域との共創

株式会社パソナJOB HUB ソーシャルイノベーション部長兼事業開発部長 加藤 遼

「働き方改革」で向かう 方向性は？

コロナ禍前はフルタイムの正社員やオフィスへ出勤することがスタンダードな働き方でしたが、昨今は、場所や時間の自由度が高まるテレワークやワーケーションの浸透とともに所属の自由度も高まって、複業（副業）、パラレルキャリアのような働き方、個人の働き方に合わせた「ハイブリッドワーク」が広がっています。

このような新しい働き方が広まる中、都市部の大企業の副業容認傾向、地方企業の副業関連の人材募集増もデータに現れはじめています。

兼業・副業などの働き方を受け入れることに柔軟な組織ほど、テレワーク実施率も相関して高いデータが出ています。この働き方改革はライフスタイル変革にも大きなインパクトをもたらしています。たとえば、地方生活への関心の高まりです。

従来は首都圏に仕事が集集中し、フルタイムで出勤するのが当たり前。首都圏に移住し、首都圏の会社に就職し、首都圏の会社に通勤可能な範囲に住むのがスタンダードにならざるを得ない構造でした。それが通勤しなくていい、特定の会社にだけ勤めなくてもいい。そんな状況に人々は気づきはじめています。

「働き方改革」で価値観が変わる

最近、衝撃を受けた事例は、新潟県長岡市に住む若者が、東京の大手IT企業が行ったテレワーク

採用で東京の会社に就職したことです。長岡で働いていい。新卒で東京に出て行かず、そのまま長岡に住み、長岡で働く。そんなことが起こりはじめています。このような事例は氷山の一角ですが、今は人材不足の時代で、企業側も優秀な人材を獲得するために工夫をしていますから、5年後、10年後にこれがスタンダードになれば、景色はガラッと変わるでしょう。

テレワークやワーケーション、兼業・副業は、今はまだマイノリティですが、その価値観をもって育った人が企業リーダーや起業家になる時代が10年後、15年後にやってきます。これは地域にとってチャンスです。

地方はコミュニティづくりが活発に行われますから、柔軟性を持ったイノベーターが集まると、そこにチャンスが生まれると思います。テレワークの経験がある就業者ほど地方移住への関心が高いというデータも出ていて、テレワークは主な移住理由の一つにもランクインしています。「リモートワーク移住」もコロナ禍で生まれた言葉で、「二拠点居住」、「多拠点居住」への関心の高まりもデータに出ています。潜在的にやりたい意思を持っている方も多いと思います。

そうなる働き方の大前提が変わります。通勤範囲の会社に就職・転職するのが今までの慣習ですが、愛着のある地域に住みながら、テレワークでどこかの会社に就職、転職、副業という選択肢が新たに加わりました。このように企業中心の働き方・暮らし方から、地域中心、個人が主役の働き方・生き方・暮らし方が出てきたということは、

加藤 遼 (かとう りょう)

略歴

地域複業、ワーケーション、地方創生テレワーク、地域デジタル人材育成、地域の人事部、リカレント教育、人的資本経営に関する事業責任者。
VISIT東北取締役、総務省地域情報化アドバイザー、デジタル庁シェアリングエコノミー伝道師、東北大学特任教授（客員）。



非常に大きなインパクトをもつと思っています。

実は、旅行者の地域への期待値も変化しています。今までの観光政策は、地域に来てその場で購売行動を起こしてもらうことに集中していました。ところが、副業で旅先の地域の会社を手伝う人が増え、テレワークができるようになり、1週間・1カ月その地域に滞在し、その期間は住民のようにその土地で生活する人が現れてきています。それは、「旅をして消費をする人」から、関係人口として地域の一員、住民の一人になるということです。「一緒にまちづくりを考える人」に変わるわけです。

そうなれば観光産業も変わります。宿泊だけでなく交通や飲食、小売体験や仕事、オフィス、住宅、教育、医療などは全て「まちづくり産業」になります。「観光」の意味も間違いなく変わります。まちづくり産業の観点で観光政策をとらえ直すことが、これからは重要だと思います。

観光庁の「第2のふるさとづくりプロジェクト」の政策研究では、観光ワーケーションで訪れた人がロイヤルカスタマーになり、最終的に地域の担い手となるような関係人口になり、地域居住、多地域居住に繋がる図が示されています。旅行者が、お客様から仲間になり、消費者から生産者になり、副業人材となり、ワーケーションで社員を滞在させた企業が地域で事業を始めるといった変化が起こりつつあります。

塩尻市、美馬市、鳥取市の事例

地域内外の人が混じりあって協働するコミュニ

ティには、「拠点」の活発化が重要です。「拠点」が活発化していると、自然にプロジェクト・ビジネスが生まれてきます。「拠点」には、テレワークの三種の神器「電源」「Wi-Fi」「個室」が必須です。さらに、活発化する共通項の一つとして、地域で人が交わるためのコンテンツ「食」があると思います。キッチンやレストランがあったり、宿泊スペースがついていたり、というような要素です。そこにIT、交通、宿泊、飲食、保育、教育、医療、介護、住宅のような地域インフラが紐づいていく構造です。

長野県塩尻市ではそんな取り組みが先端的に進んでいます。「シビック・イノベーション拠点・スナバ」では、コワーキングスペースとサテライトオフィスが同居し、地域内外の人が混じりあっています。地域内外の企業のサテライトオフィスが入って、セミナーやワークショップが行われ、コラボレーションやプロジェクトが生まれています。

ここではコーディネーターが「仕掛け」を用意しています。コミュニティマネージャーが人と人を繋ぎながら、地域の生活課題をコミュニティに投げかけ、みんなで解決策を考えてみるよう仕掛けたり、プロジェクトやビジネスをつくる人に対してはサポートや成長を促進させるために伴走するといったことを行っています。コミュニティマネージャーやコーディネーターは地元の方もいますが、多くは移住者で、地域おこし協力隊や地域で起業した人がコーディネーターとして働いています。

徳島県美馬市の「泊まれる工場ADLIV（アドリ

ブ)は、もともとは印刷工場で、何か新しいことに挑戦しようと工場をリノベーションし、「泊まれる工場」のコンセプトでカフェ・ホステル・ワーキングスペース・サテライトオフィス併設型の施設をつくりました。地域内外の人が混じったセミナー、ワークショップ、カンファレンス、交流会などを数多く開催しています。ここでは、「ミマビジネスミートアップ」というようなことも行っています。これは、地域内外の企業がテレワークやワーケーションで訪れて滞在しながら活動を共有し合い、新しいことに取り組もうと動いていくもので、私も積極的に参加しています。この他、美馬に関係ある会社が、みんなで集まって面白いことを行おうという「ミマアライアンス」があります。海外の会社も参加していて、美馬市では2018年頃からこういった起業家コミュニティが盛り上がり始めて、いろいろな方が巣立っていっていると思います。

鳥取県鳥取市の商店街では、私の友人が「マーチングビル」というワーキングスペース・シェアハウス拠点をつくり、勉強会やワークショップをしながら地域内外の人を繋いでいます。その繋がりで「まちづくりワーケーションプログラム」という、テレワークやワーケーションで地域に滞在する方々と一緒に、空き家や空き施設を見て、そこで何ができるかをみんなで考えプロジェクト化する、ワークショップ的な取り組みもやっています。

地域にどんな人材が関わっているのか

今、観光のイノベーションが起きています。旅人にとっては豊かな働き方やライフスタイルの探索機会となり、地域にとってはその地域に愛着をもってくれる人と協働したまちづくりの挑戦となります。観光事業者はまちづくり産業への進化が求められ、地域の教育機関は学校の外にも目を向け、地域の経済社会に肌感を持って、多様な視点で物事を捉えて、素直な感情で直観的に行動できる人材を育てることが求められていく。その変化が面白いと思います。その中で地域複業（副業）、ワーケーションの取り組みが生まれています。

地域にどんな人材が関わっているのか。あるプ

ロジェクトに参加した方のデータによると、コロナ禍前はフリーランスや個人事業主が多かったのが、コロナ禍後は会社員が一番多く、また、会社経営者も多い状況です。年齢も、コロナ禍前は20代・30代中心で若者の価値観のトレンドが強かったのが、最近は40代・50代が中心です。都市部のその年代が地域に興味を持ち、地域の企業で副業にチャレンジする流れができています。

プロジェクトに参加した理由を聞くと、「地域の人や企業との新たな出会いがほしい」、「本業や会社の外での経験を積みたい」という回答が多く、「金銭的な報酬」という回答は非常に少ないです。

副業先を選ぶ際に、企業のどんな点に魅力を感じるかということ聞いていくと、一番は「事業内容」、次いで「企業理念」、「ビジョン」、「経営者の魅力」、「社風」、「社員の人柄」という結果が出ています。副業先の企業経営者には、事業の成り立ち、事業への思い、社内の雰囲気伝えてくださいと言っています。想い、理念、ビジョンなどに共感して来る人は相性がいい人ですから、そこを伝えることに特化しましょうという話をしています。

プロジェクト参加者の職種は多種多様ですが、比較的、企画やマーケティング、事業開発に通じている方の参加が多いです。これからは地域企業もDX、GX（グリーントランスフォーメーション）に対応し、イノベーションに取り組み、大きく変化する時代で、既存事業の変革、新規事業の創造は経営者の一丁目一番地の経営課題です。その一方で、自社の社員や地域内に企画、マーケティング、事業開発ができる人材がなかなかいないため、それができる副業人材に企業理念、ビジョンを共感してもらい巻き込むことができれば、中小規模事業者の持続的な経営の人材活用のあり方として定着する可能性はあると思います。

プロジェクト参加者の声としては、「実家のある静岡に帰って自身のビジネス経験を還元したい」、「大企業勤務時代に仕事でご縁があった長野県を、経験を生かして支援したい」、「お互い刺激を受けながらお金以上のやりがいを発見したい」、「場所や業種にとらわれず複数の仕事に関わりたい」な

ど、働き方、やりがいを探求する人も、自己実現を図る人もいます。おそらくコロナ禍で、今の働き方や仕事や暮らし方を見直した方が多いのではないかと思います。その中で、新たにテレワークやワーケーション、副業のような選択肢が出てきたため、これを機に自分の人生のあり方、生き方をアップデートしようという方が多い印象があります。

副業人材によるプロジェクト例は無数にあります。私が考える企業の基本的な活動とは「つくる」、「うる」、「管理する」の三つです。「つくる」は商品開発や新規事業、「うる」はマーケティングやサービス、「管理する」は業務DXや人事です。中小企業のような経営課題に副業人材がマッチングして、プロジェクトが行われています。

「地域とのマッチングに期待する企業の声」

パソナグループも、企業と地域をマッチングさせた個人主導型と企業主導型のワーケーションプログラムを提供しています。参加企業から言われるのはまず、「多様で自立した人材を獲得し定着させたい」ということです。ワーケーションやテレワークの推進でブランディング、エンゲージメントに繋がりたい、ハイブリッドワーク文化を醸成したいとも言われます。企業は全国に本社、データセンター、コールセンターなどいろいろな施設を持っていて、災害が起きた時に業務を継続するため、BCP（事業継続計画）やオフィス分散が重要ですが、非常時ではなく日常時から社員の意識がなければ動きません。だからハイブリッドワーク文化をつくりたいわけです。

さらに発展系として「イノベーションとして地域の方と一緒に何かをつくりたい」があります。そのために多様な人材と協働できる社員を育成したい。今までは会社で同僚とだけで働くことが当たり前でした。それが会社を越境して、全然違う地域の企業や自治体、ソーシャルセクターの、価値観が全く違う人との混じり合いを生む。お互いの理解がなかなか進まなくてもそれを乗り越えて新しいものを生み出す。そういったことを社員に経験してもらいたい、と企業は考えています。

また、「自然資本」を経済活動や社会活動の前提としてビジネスを考えるとということが企業の間で注目されています。都市のコンクリートジャングルでは自然資本を前提としたビジネスモデルを考えるのは難しくても、地域の自然豊かな環境なら、五感で感じながら自然と共生する社会、事業、ビジネスのあり方をしっかり考えることができます。

企業が注目している働き方変革や事業開発などビジネスの観点をテーマとしたワーケーションは、山梨県が先進的な取り組みをしています。山梨県の取り組みは、「ワーケーション」という言葉を前面には押し出さず、新規事業、人材確保、働き方、経営、BCP、SDGsなど企業の経営課題を解決するという話をしています。まずヒアリングして、セミナーなどで普及・啓発しながら、実際に現地に来ていただいて、お試し体験をしてから継続フォローを行う、ということをしています。

実際のワーケーションセミナーのタイトルも、「経営者が新規事業を地方で展開するわけ」、「地域で求められるDXとは」、「ワーケーションを通じた脱炭素の実践と学び」などで、経営者、人事、新規事業担当がターゲットです。ワーケーションツアーも、地域における新産業創造、雇用創出、RX（地域経済社会の変革）といった話や、「デジタル田園都市国家構想実現に向けた地域貢献」、「企業の脱炭素化への取り組み」のようなテーマになっているのが特徴で、ターゲットも、新規事業であれば経営者や事業開発関係者、DXであればDX関連の会社、GXであれば主に製造業やRE100（Renewable Energy 100%）の加盟企業です。

内閣府が推進する「地方創生テレワーク」では、ワーケーションを超えて、テレワークにより地域に社員が滞在する、オフィスを移転する、地域プロジェクトや機能分散、人材確保を目的とした取り組みが、このところ多く出てきています。

「地方に出ていき成功した企業の事例」

私はここ2年、企業はなぜ、わざわざ地方に出ていくのかということを経営者の方にヒアリングしてきました。やはり都市と地方とは経営

戦略が違い、それをハイブリッドでやりたいという経営者が多いように感じています。

都市では、グローバル事業、海外拠点、中央省庁との連携が多く、地方ではローカル事業、地方拠点、地方自治体との連携になります。財務の観点でも都市部では大手金融機関との取引、中央省庁の税制優遇や補助金の活用ですが、地方では地域金融機関との取引、自治体の税制優遇や補助金の活用です。ヒト、モノ、カネについては、人材を都市部で採用して地方でワーケーションをさせる都市的な発想に加え、地域人材、U・I・Jターン人材、移住者、二拠点居住者を採用したり、地域の教育機関と連携した人材育成を行う流れがあります。マーケティングも都市部企業向けと地域企業向けがあり、営業も同じです。開発・生産も、都市部の企業、住民のニーズをふまえたサービス開発だけでなく、地域の資源を活用した商品製造、サービス開発も行う、ハイブリッドに経営効果があると話す経営者が多いです。

「キャップクラウド」は、もともと渋谷にあったベンチャー企業で、山梨県富士吉田市にサテライトオフィスを出すと社員の7名が移住し、会社として新たに16名を採用できました。既存事業が成長し、人材採用もでき、地域で新しいビジネスモデルも始まっています。大阪の「ネットケアサービス」は、山口県萩市にサテライトオフィスを出し、ここで高校生にIT教育を行い、IT人材として育った人材を採用しています。大手企業のインフラ系サービスを担っているため安定的に人材を確保する必要がありますが、特に大阪でのIT人材採用は大変で、IT人材不足時代に安定的に人材を確保するには給料を積まなければなりません。そのような中、萩市の高校生を毎年、新卒定期採用で数名ずつ入れる戦略に切り替えました。「NECソリューションイノベータ」は、和歌山県白浜町にサテライトオフィスを出し、スマートシティ、MaaS (Mobility as a Service)、地域DXの実証実験を白浜の地域住民と一緒に進めている中で、自社のビジネスチャンスを探っています。岐阜県の「セイノーホールディングス」は山梨県小菅村に拠点を構え、ドローン活用など、山の中にある小さ

な村でのラストワンマイル物流の実証実験を行っています。

サテライトオフィスではなく本社を地方に移転する動きも出てきました。東京の五反田にあったクラフトビール醸造の会社「Far Yeast Brewing」は、働き方改革の推進と地域活性化の取り組みとして山梨県に本社を移転しました。社員も一部移住したり、現地採用したりで、いつの間にか山梨の会社になりました。「桃ビール」、「梅ビール」を出し、グローバルなブランディングもうまくいきはじめています。自治体の規制緩和や優遇が企業誘致に繋がるいい事例になっています。「アミューズ」も渋谷が本社でしたが山梨県に移転しました。エンターテインメントで人を感動させるビジネスはコロナ禍で厳しくなりましたが、事業をトランスフォーメーションして、新たな事業開発を山梨で開発しようとしています。

「地域の人事部」という発想で

先進的な個人・企業が地域に可能性を求めて様々な動きを始めています。コロナ禍前から起こっていましたが、加速度的に進んでいて、環境は非常によくなっています。

一方、地域側では、個人や企業をどう受け入れ、地域の方とどう交流し、具体的な事業やイノベーションの創出にどう繋げるかも大きな課題です。そのような中、「地域の人事部」というコンセプトが非常に面白いと思っています。経済産業省も政策メッセージ「地域の人事部機能の普及拡大強化」を発信しています。

「地域の人事部」とは、地域の支援機関が単体で企業を支援するのではなく、自治体と組んでそれぞれの強みを生かして一丸となって取り組み、多様な人材の活躍支援、地域企業の人的資本経営パートナーとしてやっていく、というものです。現在、その実証実験が八つの自治体で始まっています。

茨城県日立市は産業支援センター、茨城県常陸太田市や茨城県大子町は商工会主導で、新潟県長岡市は民間企業主導で、民間企業と自治体が地域を巻き込んでやっています。新潟県燕市も民間企

業が市、商工会議所、地銀を巻き込みました。長野県松本市は商工会議所が中心、長野県塩尻市は民間NPOを中心に市、商工会議所を巻き込んでいます。静岡県三島市は三島信用金庫が中心です。

その中ではおそらく、塩尻市が「地域の人事部」の全国一の先進事例だと思います。それを主導するNPO法人の代表理事は、もともと地域おこし協力隊の方です。自治体の地域おこし協力隊の活用例はたくさんあると思いますが、その中に地域の未来を担う組織をつくれる人材がいるのです。

これからは、地域で人的資本経営の推進体制をどうつくるかが重要ですが、現実には中小の地域企業、ローカルベンチャーが単独で人材戦略を行うのは大変であり、まとめてできる体制構築が重要です。

多様な人材、地域住民、学生などの関係人口が地域でキャリアを考える時や外部の人材会社や教育機関が地域の人材育成・人材マッチングを行う時、どこに相談していいかわからないという問題がありますが、「地域の人事部」はその受け皿になる重要組織です。経営支援機関、商工会議所は会員企業の、地域の金融機関は融資先企業の人材問題に一生懸命に取り組もうとしていますが、内部に人材支援事業のノウハウ、知識、経験を持つ人材がなかなかいないので、「地域の人事部」とコラボレーションすることは非常に現実的なプランでしょう。地域の中から人事部長のようなキーパーソンが出て、多様なステークホルダーを巻き込みながらやっていく。そんな新たな取り組みを自治体がしっかりサポートすることが重要だと思っています。

今、自治体にDXを推進する「チーフデジタルオフィサー（CDO）」が生まれています。それももちろん重要ですが、私は地域における人材政策を取りまとめて考える「チーフヒューマンオフィサー（CHO）」をぜひ皆さんの自治体で設置していただきたい。CHOの肩書きを与えるか、与えないかは自由ですが、人材問題に関する政策は横断的です。地方創生全体の政策にも、産業の人材不足問題にも、雇用問題にも、関係人口や移住の問題にも関わってくるので、それらをしっかり取りまとめて横串を通し、政策を進めつつ地域の人事部的な役割を担い、商工

会議所、商工会、民間企業、金融機関などと連携して政策推進できる担当者が必要です。

地域の総合戦略に人材戦略が入ってくる

企業も人的資本経営の取り組みに力を入れています。将来的に目指す事業像に合わせて社員を育てる、外部からこのような人を連れてこようという戦略があります。

地域にも「産業人材戦略」というものがあります。わがまちはこういう産業で経済を活性化することを目指す。そのためにはこのような人材が必要で、こ育て、外部からこういう人を連れてこよう、というものです。

経済産業省の資料でも総務省の資料でも、DX、GX、イノベーションという言葉が多いですが、実は企業も同じです。VUCA（Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性））の時代の環境変化の中で既存事業を変革し、新規事業を創造しなければいけないが、やれる人材がいらない。さらに、どこの地域でやるのかという問題もあります。DXもGXも経営戦略のど真ん中であるため、地域側と、企業側のイノベーション、DX、GXの戦略がうまく合えば、それを実現する人材戦略面もコラボレーションができます。この考え方が非常に重要になってくると思います。

私が知る限り、二つの自治体では、総合計画を立案する委員として、「地域の人事部」の主導組織に属する人材を入れました。今までは総合計画に産業振興政策はあっても、産業振興を担う人材戦略がない、もしくは人材戦略、雇用政策、移住政策、産業政策がバラバラで一本化していないという課題がありましたが、それを総合計画の中で見直しはじめる自治体が出てきました。

今後は、人への投資、人への教育が一番重要な地域のアクティビティーになってくる中で、自治体内部のCHO的な人材が産業政策、移住政策、雇用政策などを統合的に見ながら政策の横串連携を進めていくことが非常に重要になっていくと思います。